

KOCSIS Éva

TANULÓ HÁLÓZATOK

- Hibrid elrendeződés és stratégiai járadékvadászat -

Budapesti Közgazdasági Egyetem
Közgazdasági Szakdolgozói Társaság
Tél: 2177-199 Fax: 2174-911
Riadapesti 5. Pf. 489. 1827
Tél: 2177-199 Fax: 2174-911

Az üzleti hálózat mint új jelenség gazdaságelméleti értékelése mindmáig igen tarka képet mutat. Kutatják és magyarázzák a hálózati sikerek titkát szervezetelméleti megközelítéstől kezdve, a tranzakciós költségek tanán keresztül egészen az evolúciós analógiák alkalmazásáig. Jelen cikkben¹ a szerző azt kívánja bemutatni, hogy az említett sokféleség ellenére három tétel megerősödése rajzolódik ki a legújabb szakirodalomban. Először: az üzleti hálózat a modern piacgazdaság minőségileg új típusú intézménye, amelyet ezért a saját jogán kell értelmezni és elemezni. Másodszor: az üzleti hálózat magasabb rendű termelékenységi potenciálja alapvetően a hálózat sajátos tanulási folyamataira vezethető vissza. Harmadszor: a hálózat hatékony működése a stratégiai menedzsment tudatos tevékenységétől is függ.

A hálózatot – a legegyszerűbb megközelítésben – cégek közötti kapcsolatok rendszereként definiálhatjuk. Hálózat létejhet materiális input-output kapcsolatok alapján is, valamint az információ- és a technológiaáramlás folyamataira épülve is. Ennek alapján Gelsing (1992) a hálózatok két típusát különbözteti meg: a *kereskedelmi* hálózatot, amely a javak és szolgáltatások termelőit és felhasználóit köti ezer szállal össze, és a *tudás* hálózatot, amelyben az információáramlás és a tudás cseréje kapcsolja össze a hálózat tagjait.

Üzleti hálózat:

hibrid forma vagy új típusú intézmény?

Az üzleti hálózatokat – szervezetelméleti megközelítésben – az különbözteti meg a vertikálisan integrált szervezetektől, hogy a hálózat tagjai önálló, független szervezetek. A hálózat működése nem egyedül a piac ármechanizmusain, vagy a hierarchia autokratikus kapcsolatain alapul, a hálózat e kettő keveréke. A hálózatban egyik oldalról jelen vannak a piaci erők, minthogy a hálózat tagjai szabadon választják meg üzleti partnereiket, ám a hálózat működésében – másik oldalról – hierarchiára

jellemző kapcsolatformák is léteznek. A hálózat ebben a megközelítésben a piac és a hierarchia két szélső pólusa között helyezkedik el, ezeknek egy sajátos hibrid formája. (Thorelli, 1986) A szervezetek közötti hálózat kialakítása versenyelméleti megközelítésben a vállalkozók olyan stratégiai lépéseként értékelhető, amellyel versenyképességüket kívánják javítani. E gondolkör mentén született a stratégiai hálózat koncepciója, amely a hálózatot különböző, ám egymással kapcsolatban álló profitorientált szervezetek célszerű és hasznos együttműködésének tekinti. (Jarillo, 1988) Az erőviszonyok és az erőforrás-függőség szempontjából tekintve a hálózat létrehozását, az lehetőséget ad mások döntéseinek befolyásolására. (Thorelli, 1986) Ebben a megközelítésben a résztvevő szervezetek részlegesen feladják egyéni autonómiájukat cserében a nagyobb biztonságért, amely a hálózat kollektív erejéből fakad. Az empirikus vizsgálatok a gazdasági szempontok erőteljes érvényesülését támasztják alá a hálózatok létrehozásában. (Kogut, 1988) A hálózat kollektív gazdasági potenciálja meghaladja az egyéni cégek erejét. A hálózati tagság különféle gazdasági előnyökkel jár.

A gazdasági szereplők és szervezetek közötti együttműködés egyáltalán nem új keletű jelenség. Gyökerei a kartellek megjelenéséig vezethetők vissza. A versenytársak jellemzően horizontális kooperációjára épülő kartellek mellett idővel megjelentek és megerősödtek a vertikális összefüggések mentén létrehozott együttműködési szövetségek. A korunkra jellemző együttműködési formák a fejlődés minőségileg új stádiumát képviselik, több szempontból is. A megegyezések számának növekedése mellett napjainkban egyre több ipari szektor érintett az együttműködésben, s erősen terjednek a nemzetközi együttműködések is. A legfőbb újdonság az, hogy a nyolcvanas és kilencvenes években rendkívüli mértékben előre törtek a hálózati formában megvalósuló innovációs együttműködések, és a technológiai tudás gyarapításának olyan szövetségei, amelyben a komplementer tudás és tőke birtokában kollaboráló cégek kölcsönösen függnek egymástól.

Freeman (1991) a kutatási és technológiai együttműködés következő formáit különböztette meg:

1. kutatásra társult közös vállalkozás, kutató vállalat,
2. megállapodás közös kutatásra és fejlesztésre,
3. technológia cseréjéről szóló megállapodás,
4. technológiai együttműködéshez kapcsolt közvetlen beruházásra vonatkozó megállapodás,
5. licenszek cseréjéről és másodlagos források megosztásáról szóló megállapodás,
6. alvállalkozói szerződés termelési feladatok megosztására és beszállító hálózat létrehozására,
7. kutatási társulás,
8. kormány által szponzorált közös kutatási program,
9. számítógépes adatbank és értéknövelő hálózat technikai és tudományos ismeretek belső cseréjére,
10. egyéb hálózat, beleértve az informális hálózatot.

Új jelenségnek tekinthető a kutatási együttműködés első öt formája – írja Freeman –, amelyek elsősorban új generikus technológiák kifejlesztésénél jelentek meg, beleértve a nemzetközi kollaborációt, a nemzeti határon belüli és a regionális együttműködések is. Minőségi változások vannak azonban a korábbi hálózatos formáknál – a hatodik, a hetedik és a nyolcadik helyen említettekénél is, valamint a – kilencedik helyen említett – adatbankok és értéknövelő hálózatok gyakorlatában is. Az informális hálózatok léte ismert, jelentősége igen nagy, ám súlyát rendkívül nehéz számszerűsíteni. (Freeman, 1991, 507. o.) Freeman tipológiájához hasonló csoportosításban ad számszerű áttekintést Hagedoorn (1990) a technológiai együttműködések utóbbi évtizedekben végbement fejlődéséről. Az 1. táblázatból jól látható

a technológiai együttműködések számának gyors növekedése, ezen belül is a közös kutatásra és fejlesztésre, valamint a technológia kölcsönös cseréjére vonatkozó megállapodások számának rendkívüli mértékű növekedése.²

Nem meglepő, hogy a neoklasszikus ökonomia aligha szolgált elméleti támpontokat a hálózati kooperáció megértéséhez és igazolásához. Tökéletes versenyt feltételező világa, amelyben az atomisztikus szereplők egymástól függetlenül cselekszenek, hálózat nélküli állapotot jelenít meg. A technológiai együttműködés és az innovációs hálózatok robbanásszerű fejlődését evolúciós közgazdaságtani megközelítésben elsősorban arra vezetik vissza, hogy korunkban a radikális technológiai változások kockázata megnőtt, a kutatás és a fejlesztés költsége rendkívüli mértékben emelkedett, a piacokon pedig globalizálódó világunkban egyre élesebb a verseny. Ezzel párhuzamosan megszületett az igény a tudomány és technológia különféle területeinek az összefogására, az eltérő és egymást kiegészítő erőforrások és tudás birtokában levő cégek, szervezetek kooperációjára, a szinergia hatások és az egymást kiegészítő tudás fokozott kihasználására.

Különösen élesen jelentkezik a kooperációs igény az innovációk területén. Az innováció gyorsasága – amely mára a piaci versenyelőny megszerzésének és fenntartásának döntő tényezőjévé vált – Jorde és Teece szerint igen sok esetben csak együttműködés útján fokozható. „Manapság számos innováció csak úgy valósítható meg, ha a cégek horizontális és vertikális kapcsolatokat is kiépítenek. ...Az innováló cégeknek – különösen a kis cégeknek – igen gyakran szükségük van arra, hogy a szervezeteken kívüli komplementer erőforrásokhoz hozzáférjenek. Ha az innováló cég házon belül nem rendelkezik a szükséges képességekkel, akkor elkerülhetetlenné válik az, hogy különféle szerződéses kapcsolatba lépjen a megfelelő inputok és a kiegészítő erőforrások kínálóival.” (Jorde és Teece, 1990, 78. o.)

A hálózati kooperációk létrejöttét Noisi egy új technoökonómiai paradigma³ – az információs technológia – kifejlődésére vezeti vissza. A technoökonómiai paradigma legfőbb jellemzője az, hogy a mélyreható és széles körű technológiai változást egyúttal kiterjedt szervezeti és vezetési innovációk is kísérik. „Az új technológia – írja Noisi – széles körű szervezeti innovációt hozott magával, amely a technológiai változásokat hatékony termelési rendszerre integrálta. A felgyorsult technológiai változás és az egyre keményebb verseny korszakában kutatási együttműködés révén csökkenthető a kockázat, a

Vállalatok közötti technológiai együttműködések száma és százalékos aránya a hetvenes évek előtt és után,
négy évenkénti bontásban

A kooperáció módja	1973 előtt	1973–1976	1977–1980	1981–1984	1985–1988	Összesen
Kutatási kooperáció közös vállalkozásban	83 53,2%	64 41,8%	112 22,6%	254 20,8%	345 17,8%	858 21,6%
Közös kutatás és fejlesztés	14 9,0%	22 14,4%	65 13,1%	255 20,9%	653 33,7%	1009 25,5%
Megállapodás technológia cseréjéről	6 3,8%	4 2,6%	33 6,7%	152 12,4%	165 8,5%	360 9,1%
Közvetlen beruházás	27 17,3%	29 19,0%	168 33,9%	170 13,9%	237 12,2%	631 15,9%
Fogyasztó és szállító közötti kapcsolat	5 3,2%	19 12,4%	47 9,5%	133 10,9%	265 13,7%	469 11,8%
Technológia egyirányú áramlása	21 13,5%	15 9,8%	71 14,3%	259 21,2%	271 14,0%	637 16,1%
Összesen	156 100% 3,9%	153 100% 3,9%	496 100% 12,5%	1223 100% 30,9%	1936 100% 48,8%	3964 100% 100%

Forrás: Hagedoorn (1990)

bizonytalanság, s ezáltal csökkenthetők azok a költségek is, amelyek az információs technológia területén végzett kutatásokkal és fejlesztésekkel kapcsolatosak.” (Noisi, 1996, 101-102. o.)

Noisi különbséget tesz a technikai kooperáció és a technológia cseréjét célzó együttműködések között, valamint megkülönbözteti a technikai stratégiai szövetséget az egyéb célra alakult stratégiai szövetségektől. Technikai együttműködésről szerinte akkor beszélhetünk, amikor a cégek közösen kialakított K+F projektumot valósítanak meg, gyakran egyetemek és állami kutató intézetek közreműködésével. Technikai kooperáció számos formában lehetséges, változatai a rövid távú informális megállapodásoktól kezdve – mint amilyen például a kutatók cseréje – egészen a hosszabb távra szóló, jogi szerződéssel megerősített stratégiai szövetségig terjednek. Noisi megfogalmazásában „...a stratégiai technikai szövetség hosszabb távra – hat vagy több hónapra – szóló írásos megállapodás cégek között, amely új vagy tökéletesebb termék vagy folyamat létrehozására irányul.” (Noisi, 1996, 99. o.)

Az intézmények közötti együttműködés önmagában még nem feltétlenül jelent hálózatot. A hálózat esetében a kapcsolatok sokfélesége és sokoldalúsága jellemző. „A

hálózat az intézmények közötti együttműködési szövetségek olyan halmaza – írja Coombs szerzőtársaival egyetemben –, amelyben számos különböző aktor vesz részt, és a különböző aktorok közötti – formalizált vagy éppenséggel nem formalizált – kapcsolatok széles skálán mozognak.”⁴ (Coombs, et al, 1996, 1. o.) A közgazdasági irodalomban az üzleti cégek közötti szövetségek, az üzleti hálózatok vizsgálata áll a középpontban, de az intézmények közötti együttműködésekkel is foglalkoznak. Ezek sorában –, amelyet gyakran interszektoralis kooperációnak is neveznek (Geisler, 1997) – a kormány, az egyetemek és ipar különféle változatban előforduló együttműködései képezik az elemzés tárgyát. A közgazdaságtani alapokról közelítő tanulmányok többsége inkább a formális megegyezésen – jogi szerződésen – alapuló hálózatokat elemzi, de egyre nagyobb figyelem fordul az egyéni aktorok közötti informális hálózatok vizsgálata felé. (Steward és Conway, 1996, Pyka, 1997) Ennek háttérében az a felismerés áll, hogy az úgynevezett rejtett tudás (tacit knowledge) hálózaton belüli áramlása az együttműködés hatékonyságának egyik fontos tényezője. A rejtett tudás szerepének vizsgálata azonban már interdiszciplináris megközelítést igényel. (Senker és Faulkner, 1996)

A szociológiai megközelítések a technológiai fejlődést elsősorban a szervezeti magatartásra, a hierarchikus struktúrára és az erőviszonyok változására gyakorolt hatásain keresztül vizsgálják. Az innovációs hálózatok szociológiai szemléletű vizsgálatánál az együttműködések mint egyének közötti – szervezeten belüli és szervezeten kívüli – kapcsolatok jelennek meg. Ily módon az innovációs hálózatokat vizsgáló szociológiai tanulmányokban a cég vagy a szervezet mint olyan nem játszik központi szerepet, szemben a közgazdasági megközelítésekkel. A szociológusok azonban részletesen feltárják a kapcsolatok természetét, azok kialakulását és fejlődését. A személyek közötti kapcsolati háló – innovációs hálózat esetében – többek között az innovátorok, a felhasználók, a finanszírozást biztosító személyek, az anyagot és alkatrészeket szállítók, az állami kutató intézetek kutatói, a szabályozó hatóságok munkatársai, a gazdaságpolitikusok, a technológiapolitikát alakító személyek, valamint a komplementer tudás birtokában levő potenciális versenytársak közötti kapcsolatokat tartalmazza. Mindazonáltal a közgazdasági és szociológiai megközelítések között bizonyos átfedések is vannak, mindkettő érintett például a stratégia és motivációk elemzésében. Konkrét esettanulmányoknál ma már gyakran interdiszciplináris megközelítést alkalmaznak.

A szervezetek és az egyének közötti kooperációs kapcsolatok egyidejű vizsgálata a regionális hálózatok és az ipari körzetek felvirágzásával foglalkozó irodalomban bukkant fel. A regionális hálózatokban sokoldalú intenzív és gyakran informális kapcsolatok működnek a különféle ipárhoz tartozó helyi cégek és a különféle helyi intézmények (kormányzat, bankok, iskolák, kutató intézetek stb.) között. A regionális gazdaságok újraéledésében a gazdasági szempontok mellett számos más – földrajzi, vallási, történelmi stb. – tényező is szerepet játszott. A regionális gazdaságok felvirágzását a rugalmas termelési mód kialakulásával, illetve az uralkodó tömegtermelési paradigma hanyatlásával kapcsolják össze az irodalomban, Piore és Sabel úttörő munkássága óta. (Piore és Sabel, 1984, Sabel, 1989). A regionális gazdaságok belső rendszere erőteljesen ösztönzi a kis- és középméretű vállalatok hálózatának alulról kinduló, önszerveződésen alapuló fejlődését. A regionális közelség és az informális kapcsolati formák intenzív működése felgyorsítja a tudás és az információ áramlását, s ezzel kedvező közeget kínál a permanens innovációhoz.⁵ A regionális gazdaságok fejlődésének útját sokan az ilyen típusú hálózatok létrehozásában látják, nem pedig a nagy cégek és a regionális beszállítók

felülről szervezett hierarchikus hálózatában, amelyek – például Storper és Harrison (1991) szerint – inkább akadályozzák mint segítik a gyengélkedő regionális gazdaságok egészségének a helyreállítását.

A regionális gazdasági hálózatok hatókörükben gyakran a nemzetgazdaság határait is átlépik, sőt nagyobb földrajzi régiókat átfogó hálózatok is ismertek. A regionális kooperációnak Boisier (1994) például öt típusát különbözteti meg. Ezek a következők: (1) szupranacionális regionális gazdasági tömörülés, (2) nemzetközi regionális szövetség, (3) egymástól távol eső területeket összekapcsoló multilaterális 'virtuális régiók', (4) országhatárokat csak korlátozott mértékben átlépő együttműködés, (5) nemzeti határokon belüli regionális gazdasági stratégia.

A közgazdászok érdeklődése a technológiai kollaborációk, innovációs hálózatok iránt elsősorban annak köszönhető, hogy ez a jelenség az ipari szervezetek uralkodó elmélete számára újdonság volt. A szervezet-elmélet feltételezése szerint a tranzakciók vagy a piacokon, vagy a hierarchikusan strukturált szervezeteken belül zajlanak, nem pedig cégek és intézmények közötti együttműködések keretében. A hierarchikus szervezet elméleti igazolását a tranzakciós költségek tana alapozta meg. (Coase, 1937, Williamson, 1975, 1985). Ezen elmélet értelmében a hierarchikus nagyvállalat mint intézményi struktúra megtakarítást jelent a tranzakciós költségekben, mivel a magas kockázattal járó és a piaci bizonytalanságnak alárendelt termelési funkciókat és területeket internalizálja. Ebben a megközelítésben a cégek közötti együttműködést is tartalmazó intézményi szerkezet magasabb tranzakciós költségekkel járna, mint a hierarchikusan szervezett nagyvállalat. Az intézmények és a szervezetek közötti együttműködési megállapodások szinte járványszerű terjedése láthatóan nem igazolja ezt a tételt. Az ellentmondás feloldására két lehetőség kínálkozik: vagy szabály alóli kivételnek és ideiglenes jelenségnek tekintik a cégek közötti együttműködést, vagy pedig az ipari szervezet új formájának, amelyre azonban akkor új magyarázatot kell keresni.

Az együttműködő szövetségek vizsgálatánál több értelemben is hivatkoznak a tranzakciós költségek tanára. A nemzetközi üzleti formák elemzésénél például azzal érvelnek, hogy a szövetségi együttműködés és hálózati rendszer alkalmazása esetén az üzlet irányításának tiszta költségei csökkennek. (Dunning, 1993) A tranzakciós költségek oldaláról kiinduló elemzések korábban a piac, a hierarchikus struktúra és a hibrid forma (ilyen például a joint ventures néven elterjedt közös vállalkozás, vagy a

franchising megállapodás) közüli választás vizsgálatára irányultak. Az üzleti szövetség és a hálózat jelenségének értelmezésében újabban elmozdulás érzékelhető az irodalomban. A hibrid formaként történő meghatározás mellett az a felfogás is megjelent, amely szerint a hálózatban nem pusztán üzleti tranzakciók történnek, a hálózati együttműködés tartalma ennél sokkal szélesebb. Erre a fejleményre mutat rá például Osborn és Hagedoorn is, akik úgy látják, hogy „...még mindig vannak olyanok, akik szerint a szövetségek csupán a tranzakciós költségek csökkentésére szolgálnak, míg mások szerint a szövetségek számos funkciót teljesítenek.” (Osborn és Hagedoorn, 1997, 264. o.)

Azonos típusú üzleti hálózatok nemzetközi összehasonlító elemzésénél arra figyeltek fel, hogy a hálózati tranzakciók költségében lényeges eltérések mutatkoznak, többek között a nemzeti intézmények és szabályozó értékek különbségeire visszavezethetően. Dyer tanulmányában (1997) például kimutatta, hogy a japán autógyártó cégek beszállítói hálózatában sokkal alacsonyabbak a tranzakciós költségek, mint az amerikai autógyártó cégek beszállítói hálózatában, miközben a japán hálózati partnereknél a tőke specifitásának foka ráadásul magasabb, mint az amerikai esetben. Ennek hátterében a Williamson feltevéseivel egybevágó költségcsökkentő tényezők – mint például (1) a tranzakciók nagy volumene és (2) rendszeres ismétlődése – mellett Dyer továbbá azt találta, hogy a japán hálózatban „... (3) az információkat széles körben megosztják egymással, amely csökkenti az információs aszimmetriát, (4) szerződéses viszony helyett olyan belső késztetésen alapuló érték (például a jó hírnév)en alapuló bizalom) szabályozza a tranzakciókat, amelynek nincs idődimenziója és nincs tranzakciós költsége (szemben a meghatározott időre szóló és költségekkel járó jogi szerződésekkel), és (5) a partnerek a hálózat érdekeinek megfelelően specializálódnak beruházásaikban.”⁶ (Dyer, 1997, 544. o.) A hálózati együttműködés nem formalizált területein a tranzakciós költségek egyszerűen elesnek! Ez a jelenség azonban arra is következtetni enged, hogy a hálózati kooperáció nem monetarizált területeinek szerepe és hatása nem értékelhető csupán a tranzakciós költségek oldaláról – nevezetesen annak hiányával –, ezen kapcsolati területek elemzése másfajta megközelítést igényel.

A hálózaton belüli kapcsolatok sokfélesége – ezzel egyetemben a tranzakciós szemlélet korlátjaira – hívja fel a figyelmet például Malecki és Tootle (1996), akik szerint a hálózatot cégek és személyek közötti – formalizált és nem formalizált – kapcsolatok komplex rendszereként

kell értelmezni. Szociológiai jellegű megközelítésük alapján a hálózati kapcsolatokat – tartalmuk alapján – három csoportba sorolják. Megkülönböztetik a hálózati kapcsolatok „... (1) kommunikációs tartalmát, azaz, a különféle sajátos információ hálózati tagok közötti áramlását, (2) csere tartalmát, amely az egyének közötti – szerződéses vagy formalizált alapon, esetenként informális módon végbemenő – tranzakciós kapcsolatokat konceptualizálja, és (3) normatív tartalmát, amely azokat a normákat és várakozásokat foglalja össze, amelyeket a hálózati tagok – eltérő jellemzőik és tulajdonságaik miatt – egymástól várnak.” (Malecki és Tootle, 1996, 46. o.)

Tanuló vállalat – tanuló hálózat

A hálózat tartalmát evolúciós szemléletben ragadja meg Chesnais (1996), aki tanulmányában élesen bírálja a tranzakciós költségek oldaláról induló megközelítést és ezzel egyetemben azt a felfogást, amely az üzleti hálózatot a piac és a hierarchia valamiféle hibrid formájának állítja be. Bírálataiban abból indul ki, hogy a tranzakciós költségek elmélete – amellett, hogy az csupán formalizált vállalatközi kapcsolatokat tételez fel – magát a vállalatot is leegyszerűsítve értelmezi. Ez a tan ugyanis figyelmen kívül hagyja azt, hogy a vállalat – mint a piacgazdaság központi intézménye – nem csupán transzformálja az erőforrásokat, hanem létre is hozza azokat. Chesnais szerint ezért az együttműködési megállapodásokat önálló jelenségként kellene elemezni, és a hálózatot az erőforrások és értékalkotó képességek cseréjére szolgáló gazdasági szervezet megkülönböztetett formájaként kellene kezelni.

A hálózat szerinte nem valamely alternatív módja a meglévő erőforrások kiaknázásának, a hálózati együttműködésben olyan új erőforrásokat teremtenek, amelyek különben nem lennének. Az együttműködés a hálózati tagok birtokában levő, korábban elkülönült technológiai tudás összeillesztése révén újfajta képességek és tudás létrejöttét teszi lehetővé. A technológiai együttműködés céljából létrehozott üzleti hálózat „... az interaktív kapcsolatok olyan konstellációját jelenti – írja tanulmányában Chesnais –, amely szerződések és informális megegyezések legkülönbözőbb változatai útján létrejött – vállalatok közötti, valamint vállalatok és innovációban érintett közintézmények közötti – kapcsolatok eredménye. Legfőbb tulajdonsága az, hogy innovációs és termelékenységi potenciálja meghaladja a résztvevő cégek és intézmények egyéni technológiai képességének összegét.” (Chesnais, 1996, 18. o.)

A hálózati együttműködés pusztán ténye azonban önmagában még nem elégséges a magasabb rendű ter-

melékenységi potenciál létrejöttéhez – húzza alá tanulmányában például Yamin (1996). A motivációk oldaláról közelítve szerinte különbséget kell tenni a stratégiai szövetségek és a hagyományos üzleti szövetségek között. Véleménye szerint a hagyományos üzleti szövetséget – ezen belül is elsősorban a nemzetközi üzleti együttműködést – általában azzal a céllal hozzák létre, hogy az adott cégek közvetlen külföldi tőkeberuházás helyett ily módon kerüljenek be valamely ország piacára. Ezzel szemben a stratégiai együttműködés létrehozásának legfőbb mozgató rugója olyan üzleti képességek megszerzése, amelyekkel a cég eddig még nem rendelkezett. Ez persze kapcsolódhat a piaci szándékokhoz, de „...a lényeg az, hogy míg a hagyományos szövetség (és a közvetlen külföldi beruházás) a cégek meglévő képességeinek a hasznosítására szolgáló keret új piacok és területek megszerzésénél, addig a stratégiai szövetség létrehozása új képességek megszerzésére irányul.” (Yamin, 1996, 168. o. A kiemelés eredeti.)

A stratégiai szövetség a partneri kapcsolatok tekintetében is lényegesen különbözik a hagyományos szövetségtől. A stratégiai szövetség olyan cégek együttműködése, amelyek a piacon egymásnak – potenciálisan vagy esetleg ténylegesen is – versenytársai. Ez a hagyományos üzleti szövetségre nem volt jellemző. A stratégiai kooperációban nyilvánvalóan konfliktusok is előfordulhatnak, például a hasznok és a költségek elosztásánál, de a belső érdekellentétek nem feltétlenül okozzák a szövetség széthullását. A stratégiai szövetségben az együttműködések széles skálán mozognak és sokkal bonyolultabbak, mint a hagyományos szövetségben.

A kooperáció viszonylag alacsony fokának tekinthető az, amikor jól körülhatárolt tudás átadásáról és cseréjéről van szó. A kooperáció magasabb foka valósul meg azonban akkor, amikor „...a cégek bizonyos fokig szintetizálják egymás tudását és üzleti képességeit. Ekkor azonban már mesze járunk a tudás és a képességek egyszerű cseréjéről. A végbemenő folyamat ekkor már inkább tanulási folyamatnak minősíthető, mintsem cserének. A kooperáció iránti igényt a tanulási folyamatból fakadó szükségességek is kiválthatják, minthogy a szerződéses „megoldások” képtelenek kezelni a tanulási folyamatban keletkező problémákat, amelyek ráadásul a partnerek szándékától függetlenül keletkeznek.” (Yamin, 1996, 168. o. A kiemelés eredeti.) Mindez nem jelenti azt, hogy a stratégiai szövetségek nélkülöznek a szerződéseket. Ám ilyen feltételek mellett a szerződés inkább a kapcsolatok kudarca elleni biztosítéknak tekinthető, mintsem az együttműködési és tanulási folyamat irányítójának.

Jóllehet a stratégiai szövetségek tranzakciókat is tartalmaznak, a hálózati tanulás folyamata azonban aligha minősíthető tranzakciónak a williamsoni meghatározás szerint.

A stratégiai szövetségek legfőbb célja – a cégek üzleti képességeinek kiterjesztésére irányuló program – a vállalatközi kapcsolatok komplex hálózatában valósítható meg. Ennek hátterében feltehetően az áll, hogy a tudás specializálódási folyamata egyre fokozódik. Badaracco például arról számol be, hogy „...azon a területen, ahol a negyvenes években kb. 54 tudományos specialista működött, ott a hetvenes években már kb. 900.” (Badaracco, 1991, 25. o.) Azóta ez a szám még magasabb. Manapság még a legerősebb cégek is arra kényszerülnek, hogy csupán néhány kiválasztott területen fejlesszék képességeiket. Az információs technológia, vagy a biotechnológia területére kiváltképpen jellemző a további erőteljes szakosodás. Ez a folyamat olyan specializált tudással rendelkező cégek kialakulására vezet – mondja Badaracco –, amely tudást ezek a cégek képtelenek más cégekkel való együttműködés nélkül fenntartani. Ennek formája nem feltétlenül hálózati kooperáció, de a tudásterületek szétválásának folyamata a hálózati formák létrejöttéhez jelentős mértékben hozzájárul. A csúcstechnológiai területeken végzett empirikus felmérések alapján Hagedoorn és Schankenraad (1992) például azt találta, hogy a vezető társaságok többsége – elsősorban az információs technológia területén – szoros partneri kapcsolatban áll egymással. A stratégiai együttműködési megállapodásoknak olyan hálózatát rajzolták fel ezek a kutatók, amelyben a partnerek maguk is számos további más céggel kooperálnak.

A technológiai együttműködésre létrehozott stratégiai szövetség – Hagedoorn és Narula meghatározása szerint „...a cégek közötti kooperációnak az a változata, amikor a cégek közötti megállapodás legalábbis a technológiák kölcsönös cseréjét és meghatározott technológiai innovációk közös végrehajtását tartalmazza.” (Hagedoorn és Narula, 1996, 265. o.) Szerintük a technológiai együttműködésre létrehozott stratégiai szövetségnek két alapvető csoportja különböztethető meg. Az egyik változat az, amelyben a partnerek egyenlő arányban vesznek részt a kooperációban, s az együttműködés jellemzően közös vállalkozás, vagy közös tulajdonú kutatási kooperáció formájában valósul meg. A másik esetben a partnerek szerződéses viszonyban állnak egymással. A szövetségi partnerek száma a második változatban sokkal több (lehet), mint az első változatban, ám a partnerek nem egyenlő arányban vesznek részt a kooperációban. Az

együttműködési megállapodás vonatkozhat többek között közös fejlesztésre, közös kutatásra, licenszek kölcsönös átadására. A nemzetközi technológiai stratégiai szövetségek – szektorokra bontott – empirikus elemzése⁷ alapján Hagedoorn és Narula arra a megállapításra jutott, hogy „a csúcstechnológiai területeken a stratégiai szövetség szerződésen alapuló változata a jellemző, míg a közepes és alacsony technológiai iparágakban aránytalanul magas a közös vállalkozás formájában megvalósuló technológiai kooperáció aránya.” (Hagedoorn és Narula, 1996, 280. o.)

Hálózati haszon: a költségmegtakarításoktól új kompetenciák teremtéséig

A hálózati együttműködés egyre látványosabb terjedése szorosan összefügg korunk felgyorsult technikai és technológiai váltoásaival, a globális piaci verseny éleződésével. Ám, hogy a piaci kihívásokhoz való rugalmas alkalmazkodás, illetve versenyelőny megszerzése és fenntartása ezekben az évtizedekben éppen hálózatos szerveződésekben és különösen innovációs együttműködési formákban valósul meg, abban szerepet játszik az a hit is, hogy hálózati kooperáció révén kölcsönösen többre lehet használni a hálózati kooperáció révén. Az irodalom áttekintett metszetében egyrészt az tapasztalható, hogy az együttműködésre sarkalló motivációk kérdése gyakran keveredik az együttműködés révén elérhető többrehasználás kérdésével. Másrészt az látszik, hogy a hálózati többrehasználás magyarázata szoros kapcsolatban áll azzal, hogy ki milyen megközelítésben értelmezi a hálózati kooperáció tartalmát.

Az irodalomban általánosan elfogadott az a nézet, hogy a hálózati együttműködés megtakarításokat idéz elő bizonyos költségekben. Néhány nyolcvanas évekből, kutatási és fejlesztési kooperációt vizsgáló tanulmány – például Katz (1986) cikke – szerint az együttműködés az állandó költségekben elérhető megtakarításokon alapul. A kutatási és fejlesztési kooperáció esetében is erőteljesen uralkodott – a legutóbbi időig – az a felfogás, hogy az együttműködés legfőbb célja és haszna a költségek megosztása. A K+F kooperáció termelékenység növelő hatása – ebben a megközelítésben – ugyanis arra vezethető vissza, hogy így módon (1) az állandó költségek megoszlanak a résztvevők között, (2) a kooperáció révén K+F skáláhozadék realizálható, és (3) ekképpen a pazarló párhuzamos fejlesztések elkerülhetők. (Motta, 1992)

A költségmegtakarításra, a költségek megosztására épülő magyarázatok közös jellemzője az a feltételezés, hogy a kooperáló cégek szakmai képességük és tudásuk

tekintetében szimmetrikusak. Ez pedig azt feltételezi, hogy ezek a cégek ugyanabba az iparágba tartoznak. Ez az irodalom így módon a kooperációs formáknak csupán egy keskeny szeletét érinti, mondja bírálójában Sakakibara (1997). E megközelítés hiányosságának tekinthető az is, hogy nem ad kielégítő választ a hálózatosodásra, minthogy az említett költségmegtakarítások többsége más szervezeti megoldás – például fúzió – keretében is elérhető. A költségmegtakarításokon alapuló magyarázatok sajátos változatának tekinthető azonban az a nézet is, amely a tranzakciós költségek csökkenésére vezeti vissza a hálózatok létrejöttét, és ezzel a kooperáció hasznát.

Újabb fejlemények alapján az innovációs együttműködések olyan formájáról tudósít az irodalom, amelyet különböző iparághoz tartozó partnerek hoztak létre. A kooperáló partnerek ebben az esetben különböző erőforrásokkal rendelkeznek, szervezeti, technológiai képességük és tudásuk eltérő, továbbá a partnerek nem feltétlenül versenytársak a termékpiacon. (Bidault és Cummings, 1994, Sakakibara, 1997) Az iparági határokon átlépő innovációs szövetségek erősen terjednek. Így nem véletlen, hogy az innovációs irodalom hívta fel először a figyelmet a heterogén erőforrások és az eltérő tudás egyesítéséből származó hálózati előnyökre és haszonra. Bidault és Cummings például három nagy tényezőcsoportra vezetnek vissza cikkükben a K+F együttműködés előnyeit. Szerintük „...először is, szövetség révén olcsóbban és gyorsabban lehet új termékeket és technológiákat kifejleszteni a fejlesztési költségek egymás közötti megosztása révén; másodsor, a kutatási és fejlesztési együttműködésben részt vevő cégek könnyebben tudják közösen biztosítani a fejlesztésekhez szükséges emberi és pénzügyi erőforrások kritikus nagyságrendjét; harmadszor, a különböző vállalatok eltérő technológiai és szakmai tudásának egyesítése tökéletesíti az innovációs folyamatot.” (Bidault és Cummings, 1994, 33. o.)

Sakakibara a kutatási és fejlesztési kooperációnak két motívumát különbözteti meg. Az együttműködés hagyományosan elismert mozgató rugója a különféle költségek és/vagy a közös K+F eredményének a megosztása. Ám kooperációra vezethet az is, amikor a cégek erőforráskorlátjaik kitágításának útját a tudás megosztásában, illetve a partner cégektől való tanulás lehetőségében látják. A költségmegosztás szabálya és a tudásmegosztás szabálya eltérő feltételek mellett érvényesül. Sakakibara – csaknem 400 kutatási és fejlesztési kooperáció vizsgálata alapján – azt állapította meg, hogy „...a kutatási és fejlesztési konzorciumok létrehozásában a költség-

megosztás jelentősége akkor nő, amikor a résztvevők szakmai tudásuk tekintetében homogének, vagy amikor nagy projektumokról van szó. Kutatási és fejlesztési konzorciumokban a tudás megosztásának jelentősége viszont akkor nő, amikor a résztvevők szakmai képességei heterogének.“ (Sakakibara, 1997, 143. o.)

Az erőforrások különbözőségére alapozott magyarázat, illetve a tanulási folyamatok oldaláról kiinduló érvelés mindazonáltal feltételezi azt, hogy a partner cégek olyan sajátos erőforrások és képességek, valamint olyan sajátos szervezeti és technológiai tudás birtokában vannak, amelyek mások által nem, vagy legalábbis nem könnyen utánozhatók, ám ezek jól kiegészítik egymást. „A komplementer tudás olyan tudásként határozható meg – írja Sakakibara –, amely szintetizálása révén jobb K+F eredményre vezet.“ (Sakakibara, 1997, 145. o.)

Az erőforrások heterogenitására, a tudás és a képességek különbözőségére épülő innovációs szövetség – Chesnais szerint – olyan lehetőségként értelmezhető a résztvevő cégek számára, amelyben módjuk nyílik mások tudásának és kompetenciájának internalizálására, és ezáltal újfajta kompetenciák létrehozására. Chesnais szavaival, „...a technológia fejlesztésére, vagy erősen specializált közbelső inputok fejlesztésére irányuló megállapodások, különösen a hálózati formában megvalósuló együttműködések, erőforrások, értékek és többletek létrehozására alkalmas potenciállal rendelkeznek. A kooperáció ugyan – minden bizonnyal jelentős mértékben – elősegíti ennek a potenciálnak a létrejöttét, ám ez nem kizárólag a kooperatív kapcsolat pusztá tényének tudható be. A hálózat magasabb rendű termelékenységi potenciálja szükségszerűen feltételezi azt, hogy a megállapodás szereplői, illetve a hálózati együttműködésben részt vevő cégek maguk is rendelkeznek ezekkel a tulajdonságokkal.“ (Chesnais, 1996, 24. o.) A hálózaton belül ily módon korántsem pusztán a Williamson féle tranzakciók zajlanak, az eltérő, ám egymást kiegészítő tudás és kompetenciák összeillesztése, közös hasznosítása folyamán – többlethaszon létrejöttéhez vezető – szinergikus hatások bontakoznak ki.

A komplementer tudás hálózaton belüli megosztásának – a szinergikus hatások mellett – haszna lehet az is, hogy ezáltal a K+F input piac bizonyos kudarcai feloldhatók. Mint ismeretes, a kutatók és a kutatási eredmények piacára az aszimmetrikus információ és az opportunizmus jellemző (Arrow, 1962). Ezek a piaci tökéletlenségek kooperáció esetén elesnek, minthogy az együttműködés ezeket a tényezőket hálózaton belüli, belső tényezővé változtatja. A technológiai tudás nagy része mélyen beépül a

szervezeti folyamatokba, a szervezet mindennapi gyakorlatába, amely tudás ezért általában nem piacosható. (Barney, 1991.) A kooperáció ebben a megközelítésben olyan gazdálkodási formaként, termelési módként fogható fel, amely a komplementer erőforrások és tudás egyesítésének keretként éppen ezeket a határokat, korlátokat oldja fel. A kutatási és fejlesztési együttműködés haszna lehet továbbá az is, hogy ily módon rövidülhet a kutatáshoz szükséges idő. A kooperáció belső erőterében ugyanis hamarabb és könnyebben hozzáférhető a mások birtokában levő szükséges tudás és szakismeret. A komplementer technológiai tudás egyesítése javítja az innováció eredményességét, növeli a sikeres fejlesztés valószínűségét. (Teece, 1992)

Egyre több szerző hangsúlyozza a hálózaton belüli tanulás jelentőségét, ezen belül is az úgynevezett rejtett tudás (tacit knowledge) egymás közötti megosztásának fontosságát a hálózati együttműködésben. A rejtett tudás – Senker és Faulkner meghatározásában – közönséges, gyakorlati úton-módon keletkezett tudás, olyan módszerek és technikák tudása, amely meghatározott módon működik és meghatározott következményekkel jár, akkor is, ha nem lehet pontosan megmagyarázni, hogy miért. Ez a tudás szubjektív, csak gyakorlati példákön, kísérleteken keresztül és csakis a gyakorlatban lehet elsajátítani. Ezzel szemben az artikulált tudás pusztán nyelvi közvetítéssel is átadható. (Senker és Faulkner, 1996, 77. o.)

A rejtett tudás emberhez kötött, csak közvetlen személyes kapcsolatok révén transzferálható. A kooperációs formák alkalmas keretet biztosítanak a rejtett tudás hasznosítására, szemben azokkal a megoldásokkal, amikor a kutatási és fejlesztési kapacitásokat – alkalmazotti elbocsátásokkal kísért – felvásárlás vagy fúzió révén kívánják az egyes cégek növelni. A rejtett tudás megosztása igen gyakran informális módon megy végbe. Különböző technológiai területen – a kerámia ipar, a gyógyszeripar és a számítógépipar vállalatainál – végzett kutatási eredményeik alapján Senker és Faulkner azt állapították meg, hogy „...mindhárom technológiai területre jellemző, hogy az ott dolgozó kutatókat szoros informális kapcsolatok fűzik más cégekhez.“ (Senker és Faulkner, 1996, 93. o.)

Az informális úton végbemenő információáramlás jelentőségét egyre többen hangsúlyozzák az innovációs együttműködés eredményességében. A személyes kapcsolatok révén nyert információ nem helyettesíti, hanem inkább kiegészíti a szervezeten belüli, formális csatornákon keresztül áramló tudást és információt. Informális hálózatok az egyének személyes vagy egyéb

társadalmi tevékenységéhez kapcsoltnak ki általában, ám ezek működésében igen nagy szerepe van a kapcsolatok gyakoriságának. Steward és Conway a személyes kapcsolatok működésének, illetve az informális hálózatoknak öt területét különböztette meg, nevezetesen: a szabadidős tevékenységek során működő, ún. szabadidős hálózatokat; a foglalkozáshoz kapcsolódó szakmai hálózatokat; a tudományos tevékenységekhez kapcsolódó tudományos hálózatokat; az innováció eredményét hasznosító felhasználói hálózatokat; és a baráti alapon működő hálózatokat. (Steward és Conway, 1996, 209. o.) Az informális hálózatokból származó információ súlya az innováció eredményességében mindazonáltal aligha mérhető pontosan.

Hálózattervezés és stratégiai járadékvadászat

A hálózat belső mechanizmusában működő szinergikus folyamatok, az informális hálózati kapcsolatokról származó tudás és információ többethasznú generáló hatása mellett, a menedzserek szerepét is többen hangsúlyozzák az irodalomban. Sok múlik a menedzserek kooperációs készségén többek között a hálózat hatékony irányítási formájának kialakításában (Park, 1996), az együttműködés során felmerülő konfliktusok megoldásában (Bidault és Cummings, 1994, Kumar és van Dissel, 1996). Döntően rajtuk múlik a megfelelő partnerek kiválasztása is (Hagedoorn és Osborn, 1997), és egyáltalán a kooperációs stratégia kidolgozása és a megfelelő hálózati struktúra kialakítása is (Coleman és szerzőtársai, 1992).

„A cégek közötti technológiai megállapodások területére lépve – írja Chesnais – eltávolodunk a véletlenszerű hatások és az ehhez kapcsolódó externáliák alapján történő magyarázatoktól, és a kapcsolatok elemzésének olyan területe felé mozdulunk el, ahol a kapcsolatokat – legalábbis részben – tudatosan alakították ki azzal a céllal, hogy a technológiai tevékenységek részben előre meghatározott, illetve szándékolt hozamát kooperáció révén, vagyis kollektív módon érik el.” (Chesnais, 1996, 21. o. A kiemelések Chesnais-tól származnak.)

A hálózati szervezet tudatos tervezésére hívják fel a figyelmet tanulmányukban Coleman és szerzőtársai is. Azt írják, hogy „... azok a menedzserek, akik azt akarják, hogy vállalatuk a huszonegyedik században is erős versenypozícióban legyen, azoknak

- globális összefüggésekben kell gondolkodniuk a lehetőségekről és az erőforrások beszerzéséről,

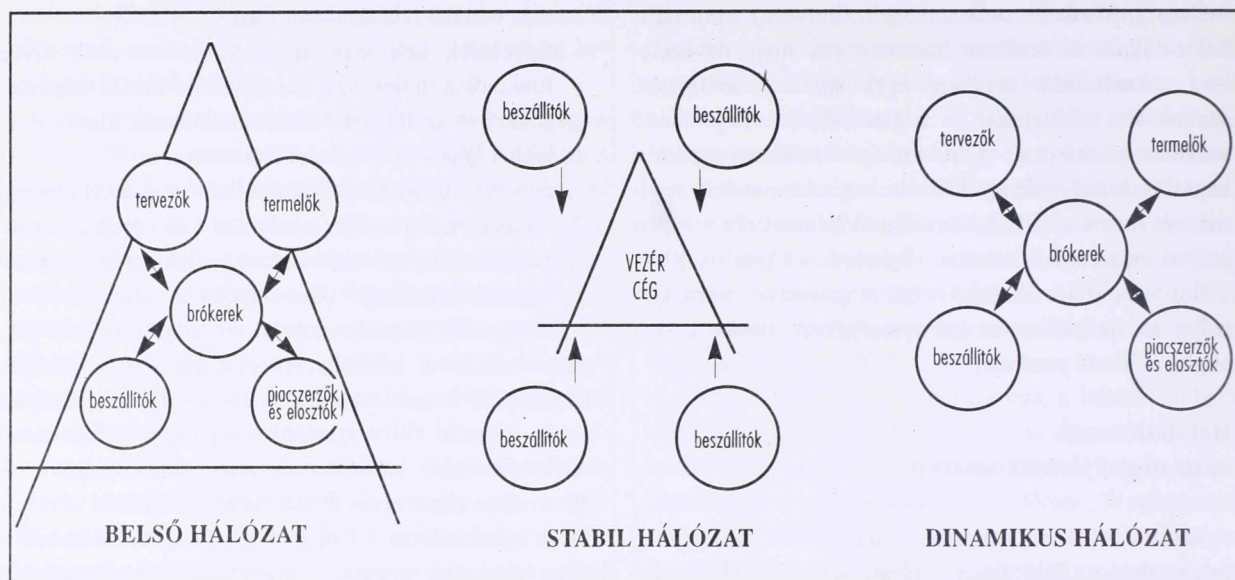
- gondoskodniuk kell az üzleti területüket érintő valamennyi tőkevagyon maximális megtérüléséről, függetlenül attól, hogy ez a tőke az ő vállalatuk, vagy más vállalat tulajdonában van,
- figyelniük kell arra, hogy vállalatuk csak olyan funkciókat teljesítsen, amelyekben kiváló képességekkel és szakismeretekkel rendelkezik, illetve amelyeket képes ilyen szintre fejleszteni,
- és külső forrásokból kell mindazokat a tevékenységi fajtákat beszerezniük, amelyeket más cégek gyorsabban, hatékonyabban és alacsonyabb költségek mellett képesek teljesíteni.” (Coleman, et al., 1992, 6. o.)

Ha ezeket a tanácsokat a menedzserek betartják, akkor máris a hálózatszervezés közepette találják magukat. Coleman és szerzőtársai a hálózati struktúra három típusát különböztették meg, úgy mint: belső hálózatot, stabil hálózatot és dinamikus hálózatot. E három típus struktúráját ábrázolja az 1. ábra.

A belső hálózat – Coleman és szerzőtársai szerint – olyan struktúrát képvisel, amelyben az együttműködő partnerek jellemzően vállalkozói és piaci jövedelmek generálására szövetkeznek, elsősorban a belső erőforrások hasznosítására építve, a külső erőforrások bevonása ebben az esetben nem meghatározó. A belső hálózattal rendelkező cég az adott üzleti területre szükséges csaknem valamennyi erőforrást és tőkét biztosít. A belső hálózat tagjait piaci kapcsolatok kötik össze, ez kényszeríti őket innovációkra. Ilyen hálózati struktúrát épített ki például a General Motors, amely végül is nyolc speciális terület együttműködésére alapozza jelenlegi piaci sikereit. Jól szervezett belső hálózat esetén az erőforrás-felesleg csökkenthető, valamint a piaci előnyök kihasználásához szükséges idő is. Belső hálózat esetén az adott üzlet erőforráskészletének totális hasznosítása is lehetséges. E hálózattípus hatékony működése akkor kerül veszélybe, ha a menedzserek elfelejtkeznek a piaci alapokon álló együttműködésről és adminisztratív árak alkalmazására térnek át.

A stabil hálózatra jellemző a külső erőforrások bevonása a hiányzó képességek és tudás beszerzésére, illetve azon tevékenységek és funkciók kihelyezése,⁸ amelyeket más cégek gyorsabban, jobban és olcsóbban oldanak meg. E hálózati struktúra esetén értékalkotó láncok kiépítésével törekednek a rugalmasság fokozására. Ilyenkor az adott üzlethez szükséges erőforrások és tőke feletti rendelkezés számos cég között oszlik meg, a kisebb cégek azonban általában egy ún. vezér cég körül helyezkednek el. Ezt a hálózati struktúrát építette ki például a BMW, amelyben az egyes alkatrészeknél a

Hálózati struktúrák típusai



Forrás: Coleman et al, 1992, 12. o.

külső erőforrás-bevonás aránya az 55–75 százalékot is eléri. A BMW mint vezércég tulajdonképpen csupán négy kulcsterületet tart szemmel, mégpedig az új anyagokat, az új technológiákat, az új elektronikai megoldásokat, és az ezekhez kapcsolódó kutatásokat. A stabil hálózatban a szétterülő tőketulajdon a kockázatok megosztását is jelenti. Ám szűkösebb időkbe a kisebb és gyengébb hálózati tagok kisegítésére is gyakran sor kerül. A kölcsönös függésen alapuló stabilitás elősegítheti a minőségi követelmények egyre magasabb színvonalú teljesítését is, ám a stabilitás erőltetett fenntartása más oldalról a rugalmasság csökkenéséhez is vezethet.

Dinamikus hálózat létrehozása igen gyorsan változó üzleti környezetben lehet megfelelő forma, amikor is a cégek nyilvánvaló erőforráskorlátjaik kitágítása érdekében lépnek hálózati szövetségbe. Erre a struktúrára kiváltképpen jellemző a külső erőforrások bevonása, s így módon az üzlethez tartozó tőke nagy része számos cég között oszlik meg. A hálózat vezető cége gyakran csak egyetlen egy – esetleg néhány – kulcsterület tudását monopolizálja. A Motorola például a gyártást, a Reebok a kutatást, a fejlesztést és a formatervezést, a Dell Computer pedig a formatervezést és az összeszerelést végzi saját maga. Dinamikus hálózatokra a specializáció és a rugalmasság egyaránt jellemző. E struktúra előnyei leginkább akkor mutatkoznak meg, amikor a versenyzők

népes táborra küzd azért, hogy az adott speciális területen a csúcsra kerüljön és ott maradjon.

A megfelelő hálózati struktúra kiválasztása sajátos menedzszeri tudást igényel, és típusonként eltérő vezetői feladatokat jelent. „A hierarchikusan szervezett cégek menedzsereinek legfőbb dolga az, hogy megtervezzék, megszervezzék és irányítsák a cég belső erőforrásait. A hálózati cégeknél azonban – írják az említett cikkükben Coleman és szerzőtársai – a vezető menedzserek nem a hierarchiakon belül, hanem sokkal inkább a különböző hierarchiakon keresztül-kasul átnyúlva működnek és törekednek erőforrások létrehozására, külső partnerek által birtokolt és ellenőrzött erőforrások összegyűjtésére, a kollektív tudás integrálására és hasznosítására. Ezeket a menedzsereket ezért akár brókereknek is nevezhetjük, mondják cikkükben Coleman és szerzőtársai. A hálózat sikeres működéséhez szerintük háromféle brókeri szerep szükséges. Elsődlegesen fontos az építész szerepe, aki megtervezi és kialakítja az adott környezeti és belső feltételeknek leginkább megfelelő hálózati struktúrát. Ám legalább ennyire fontos a vezér operátor szerepe is, aki a hálózat láncszemeit hatékonyan működő rendszerré fűzi össze, valamint a házmester szerepe is, aki folyamatosan ügyel a változásokra és az előnyöket kínáló tényezőkre.

A versenyzői és a kooperatív magatartás egyidejű érvényesülése azonban nemcsak a gyakorlat, hanem az

elmélet számára is kihívást jelent. A stratégiai menedzsment elméletének magyarázatot kell keresnie arra a kérdésre, hogyan érhetnek el a cégek gazdasági járadékot és hosszabb távon kiemelkedő eredményt a verseny és a kooperáció egyidejű érvényesülése mellett.

A stratégiai menedzsment elmélet versenyzői magatartást feltételező hagyományos paradigmája mellett – Lado és szerzőtársai (1997) véleménye szerint – az együttműködés előnyeit hangsúlyozó új paradigma van születőben. A verseny és a kooperáció szimultán létezését elismerő alternatív paradigma az üzleti világot a kölcsönös kapcsolatok olyan hálózataként konceptualizálja, amelyet stratégiai együttműködéssel hoztak létre kölcsönös haszonszerzés céljából. A különféle vállalati stratégiák tipizálásához Lado és szerzőtársai cikkükben abból a feltételezésből indulnak ki, hogy valamennyi üzleti stratégia többlesz haszon elérésére irányul, amit ők járadékvadász magatartásnak minősítenek. A járadékvadászat⁹ az ő megközelítésükben „...olyan erőforrás- és képességek létrehozására irányul, amelyek lehetővé teszik, hogy a szervezet különféle értéknövelő stratégiák közül válasszon, ilyen stratégiát kövessen, és a normálnál nagyobb hozadékot érjen el.” (Lado et al., 1997, 111. o.) Ezt a meghatározást alapul véve Lado és a szerzőtársai a járadékvadász magatartásnak négy alapvető típusát különböztették meg. Ezeket a típusokat foglalja össze a 2. ábra.

Lado és szerzőtársai úgy látják, hogy egyedül a verseny és a kooperáció szimultán követésére épülő járadékvadász stratégia alkalmas hosszabb távon is üzleti haszon generálására. A versenyzői járadékvadász stratégia hátránya az, hogy – játékelméleti kifejezéssel élve – figyelmen kívül hagyja a kooperáció révén elérhető pozi-

2. ábra

Járadékvadász stratégiai magatartások

magas kooperációs késztség	Kooperációra épülő járadékvadász magatartás	Verseny és kooperáció együttesére épülő járadékvadász magatartás
	Monopolisztikus járadékvadász magatartás	Versenyzői járadékvadász magatartás
alacsony	alacsony	magas
versenyorientáció		

Forrás: Lado et al., 1997. 119. o.

tív összegű játék lehetőségét, és lemond az együttműködési csatornákon keresztül áramló tudás és információ hasznosításáról. A monopolisztikus járadékvadász stratégia – többek között strukturális rugalmatlansághoz vezető – hosszabb távú hátrányai közismertek. A kooperációs stratégia kizárólagos követésére alapozott üzlet piacgazdasági környezetben nem életképes.

A verseny és a kooperáció együttesére épülő járadékvadász magatartás olyan stratégiai orientációt jelent – Lado és szerzőtársai szerint –, amelyben a cégek dinamikus egyensúly kialakítására törekednek a versenyzői és a kooperatív stratégiák között. Míg a konkluzív együttműködések – alapvetően az innovációs motivációk gyengülése miatt – végül is a hatékonyság csökkenésére vezetnek, addig „...a verseny és a kooperáció szimultán stratégiája esetén a kooperáció növelheti a partnerek versenyképességét, mivel ekkor a partnerek alacsonyabb költségek és kockázatok mellett alakítják ki saját nyereségszerző tevékenységüket, és fejleszthetik ki a csak rájuk jellemző szervezeti képességüket.”¹⁰ (Lado, et al., 1997, 122.)

A verseny és a kooperáció együttesére épülő járadékvadász stratégia követésének azonban korlátjai is vannak. A cégek elveszthetik versenyelőnyüket, ha a várható jövőbeni haszon jelen értékét meghaladják azok a költségek, amelyek e duális stratégia követése miatt keletkeznek. A különböző stratégiai alternatívák fenntartása esetén a cégeknek nagyobb és szélesebb körű – vezetési, szervezeti, szakmai, technikai és technológiai – tudással kell rendelkezniük. Az ilyen jellegű többlet költségek a partnerek számának emelkedésével tovább növekedhetnek. A stratégiai szövetségekben való részvétel során a partner cégek specializációja tovább erősödhet. A hálózat kollektív érdekeinek alárendelt speciális beruházások melletti fokozott elkötelezettség egyoldalú függéshez is vezethet.

A hálózati együttműködésekben származó várt haszon akkor is elmaradhat, ha a partnerek célkitűzéseikben és elvárásaikban eltávolodnak egymástól, s ha – valamilyen ok miatt – csökken a partnerek készsége tudásuk megosztására. Különösen könnyen keletkezhetnek konfliktusok innovációs szövetségek esetében. Például Bidault és Cummings szerint erősen kétséges az innovációs együttműködések hatékony irányítása, minthogy szerintük „...az innováció dinamikája és a partnerség logikája alapvetően eltér egymástól.” (Bidault és Cummings, 1994, 33. o.) Ennek lényege, hogy míg a jó partneri kapcsolatok fenntartása stabilitást és megbízhatóságot igényel, és az együttműködés szabályai előre rögzíthetők,

addig az innovációs folyamatok – természetükből eredően – nem köthetők gúzsba, a fejlesztések kimenetét nem lehet eleve, előzetesen rögzíteni, abban számos előre nem látható, véletlenszerű tényező is közrejátszhat. A közös innováció folyamata során bekövetkező változások miatt a kezdeti érdekegyensúly felborulhat, a konfliktusok elsimítása újabb és újabb tárgyalásokhoz vezethet. Mindezek a többletköltségek csökkentik az együttműködés hatékonyságát, s a konfliktusok végső esetben a szövetség felbomlását is okozhatják. Felméréseik alapján Bidault és Cumming azt állapították meg, hogy a különböző iparágakhoz tartozó cégek innovációs szövetsége esetén nemcsak a haszon iránti várakozás magas, hanem a kudarc kockázata is.

Irodalom

- Arrow, K. J. (1962): Economic welfare and the allocation of resources for invention. In: Nelson, R. R. (ed.): *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*. Princeton University Press, Princeton, NJ, 609-626.
- Badaracco, J. (1991): *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*. Boston: Harvard Business School Press
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bidault, F., Cummings, TH. (1994): Innovating through alliances: expectations and limitations. *R&D Management*, 24, 1, 33-45.
- Boisier, S. (1994): Regionalization Process: Past Crises and Current Options. *CEPAL Review*, 52, 177-188.
- Boyd, N. G., Hanlon, S. C., Lado, A. A. (1997): Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 110-141.
- Chesnais, F. (1996): Technological agreements, networks and selected issues in economic theory. In: Combs, R. et al. (ed.): *Technological Collaboration: Dynamics of Cooperation in Industrial Innovation*. Edward Elgar Publishing Ltd., 18-33.
- Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm. *Economica*, Vol. 4, No. 4, November, 386-405.
- Coleman, Jr. H. J., Miles, R. E., Snow, CH. C. (1992): Managing 21st Century Network Organizations, *Organizational Dynamics*, 20, 3, Winter, 5-20.
- Coombs, R., Richards, A., Saviotti, P. P., Walsh, W. (eds.): *Technological Collaboration: Dynamics of Cooperation in Industrial Innovation*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Dunning, J. H. (1993): Multinational enterprises and the global economy. Wokingham Berks, England Addison-Wesley
- Dyer, J. H. (1997): Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 7, 535-556.
- Faulkner, W., Senker, J., Velho, L. (1994): Science and technology Knowledge Flows Between Industrial and Public Sector Research: A Comparative Study. *Research Policy*, 23, 6, 673-695.
- Freeman, C. (1991): Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues. *Research Policy*, 20, 5, 499-514.
- Freeman, C., Perez, C. (1988): Structural Crisis of Adjustment: Business Cycles and Investment Behaviour. In: Dosi, G. et al: *Technological Change and Economic Theory*. London, Pinter
- Geisler, E. (1997): Intersector technology cooperation: hard myths, soft facts. *Technovation*, Vol. 17, No. 6, 309-320.
- Gelsing, L. (1992): Innovation and the development of industrial networks. In: Lundvall, B. A. (ed.): *National Systems of Innovation*. Pinter, London, 116-128.
- Hagedoorn, J. (1990): Organizational modes of inter-firm cooperation and technology transfer. *Technovation*, 10, No. 1.
- Hagedoorn, J., Narula, R. (1996): Choosing Organizational Modes of Strategic Technology Partnering: International and Sectoral Differences. *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, 265-284.
- Hagedoorn, J., Osborn, R. N. (1997): The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 2, 261-278.
- Hagedoorn, J., Schankenraad, J. (1992): leading companies and networks of strategic alliances in information technologies. *Research Policy*, 21, 163-190.
- Hamel, G. (1991): Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, (Summer Special Issue), 83-103.
- Jarillo, J. C. (1988): On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
- Jorde, T. M., Teece, D. J. (1990): Innovation and Cooperation: Implications for Competition and Antitrust. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 4, No. Summer, 75-96.
- Katz, M. L. (1986): An analyses of cooperative research and development. *Rand Journal of Economics*, 17, 527-544.
- Kenworthy, L. (1996): Balancing Competition and Cooperation. *Challenge*, Vol. 39, 4, July-August, 51-58.
- Kocsis, É. (1995): This Side of the State, the Other Side of the Market. Flexible Specialization and Cooperative Competition. *Society and Economy, Quarterly Journal of BUES*, 2, 156-187.
- Kogut, B. (1988): Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- Kumar, K., Van Dissel, Hang G. (1996): Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Interorganizational Systems. *MIS Quarterly*, Vol. 20, 3, September, 279-300.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., Hanlon, S. C. (1997): Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A

- Syncretic Model. Academy of Management review, Vol. 22. No. 1. 110-141.
- Malecki, E. J., Tootle, D. M. (1996): The role of networks in small firm competitiveness. *International Journal of technology Management*, Vol., 11, Nos 1/2, 43-57.
- Park, Seung Ho (1996): Managing an interorganizational network: A framework of the institutional mechanism for network control. *Organization Studies*, Vol. 17, 5, 795-820.
- Piore, M., J., Sabel, CH. F. (1984): *The Second Industrial Divide*. Basic Books, New York
- Pyka, A. (1997): Informal networking. *Technovation*, Vol 17. No. 4, 207-220.
- Sabel, Ch. F. (1989): Flexible Specialization and the Re-emergence of Regional Economies. In: Hirst, P., Zeitlin, J. (eds.): *Revising Industrial Decline?* St. Martin's, New York
- Sakakibara, M. (1997): Heterogeneity of Firm Capabilities and Cooperative Research and Development: an Empirical Examination of Motives. *Strategic Management Journal*, Vol. 18. (Summer Special Issue) 143-164.
- Senker, J., Faulkner, W. (1996): Networks, tacit knowledge and innovation. In: Combs, R. et al. (ed.): *Technological Collaboration: Dynamics of Cooperation in Industrial Innovation*. Edward Elgar Publishing Ltd., 76-97.
- Steward, F., Conway, S. (1996): Informal networks in the origination of successful innovations. In: Combs, R. et al. (ed.) *Technological Collaboration: Dynamics of Cooperation in Industrial Innovation*. Edward Elgar Publishing Ltd., 201-221.
- Storper, M., Harrison, B. (1991): Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structures of production systems and their forms of governance in the 1990s. *Research Policy*, 20.
- Szabó, K. (1998): Kihelyezési hullám. A piac térhódítása a vállalati hierarchiák rovására. *Közgazdasági Szemle*, XLV, évf., február, 137-153.
- Teece, D. J. (1992): Competition, cooperation and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and organization*, Vol. 18, 1, 1-25.
- Thorelli, H. (1986): Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7, 37-51.
- Vissi, F. (1995): Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok. *Közgazdasági Szemle*, XLII. évf., 11. sz. 1052-1065.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*. New York, Free Press
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, Free Press

Lábjegyzetek

- 1 Jelen cikk a T 023625 sz. OTKA kutatás keretében készült.
- 2 A táblázat ugyan csak a nyolcvanas évek végéig tartalmaz adatokat, ám a jelzett tendencia a kilencvenes években is folytatódott. A MERIT-CATI adatbank – amelyre Hagedoorn összesítő táblázata is épül – a kilencvenes években már több mint 13.000 technológiai együttműködésről tart nyilván információt. (Hagedoorn és Narula, 1996)
- 3 Freeman és Perez (1988) az innovációkat – bonyolultságuk és a rendszer egészére gyakorolt hatásuk alapján – négy csoportba sorolja. Úgy mint: inkrementális innovációk, radikális innovációk, technológiai rendszer változása, technoökonómiai paradigma változása. A technoökonómiai paradigmák a Kondratyev-féle hullámok virágzó szakaszát képviselik. A legújabb technoökonómiai paradigma a nyolcvanas években indult hódító útjára, amit információtechnológiai paradigmának is neveznek. (Nosi, 1996, 101. o.)
- 4 Az idézetek fordítása itt és a továbbiakban saját nyersfordítás.
- 5 A rugalmas specializáció regionális hálózatainak sajátosságaival foglalkozik a hazai irodalomban például Kocsis Éva cikke. (Kocsis, 1995)
- 6 A „belső késztetésen alapuló érték” kifejezéssel a „self-enforcing agreement” angol kifejezés tartalmát szándékoztam körülírni, amely kifejezésnek elfogadott magyar fordítása – tudomásom szerint – még nincs.
- 7 Hagedoorn és Narula az 1980 és 1993 közötti időszak adatait dolgozta fel, alapvetően a MERIT-CATI adatbankban fellelhető adatok alapján. Ez az adatbank „csupán” a formalizált együttműködések adatait tartalmazza, az informális kooperációkét nem.
- 8 A korábban házon belül megoldott feladatok és funkciók kihelyezése – angol kifejezéssel: outsourcing – az utóbbi időben erősen elterjedt. Erről a jelenségről ír részletesebben a *Közgazdasági Szemle* hasábjain Szabó Katalin (Szabó, 1998).
- 9 Járadekvadász magatartáson a standard ökonómiai tan- könyvekben általában azt értik, amikor a cégek a kormányzati politika valamilyen manipulálása révén igyekeznek többelhaszonhoz jutni.
- 10 Míg a kooperációnak elsősorban a technológiai és innovációs együttműködések mikroszinten jelentkező – innovációs potenciált és versenyképességet növelő – hatását egyre többen pozitívan értékelik, addig a stratégiai szövetségek erőteljes piaci térhódításának megítélése már korántsem ennyire egyértelmű. A stratégiai szövetségek és a versenypolitika összefüggéseire és kérdőjeleire hívja fel a figyelmet Vissi Ferenc. (Vissi, 1995)